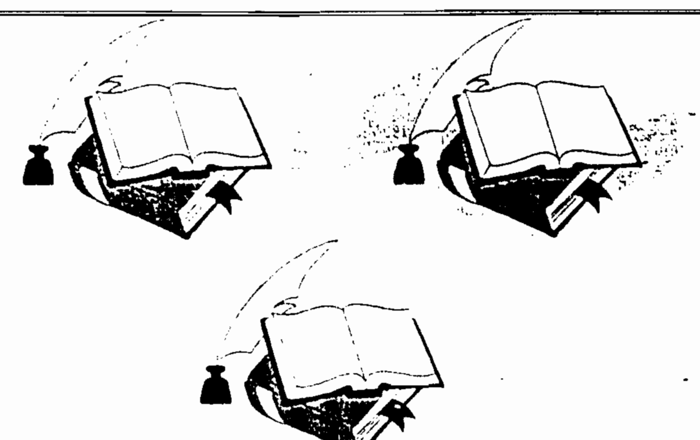

دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية



الملتقى الاستشاري "الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات
٢٧-٢٨ أغسطس ٢٠٠٨م

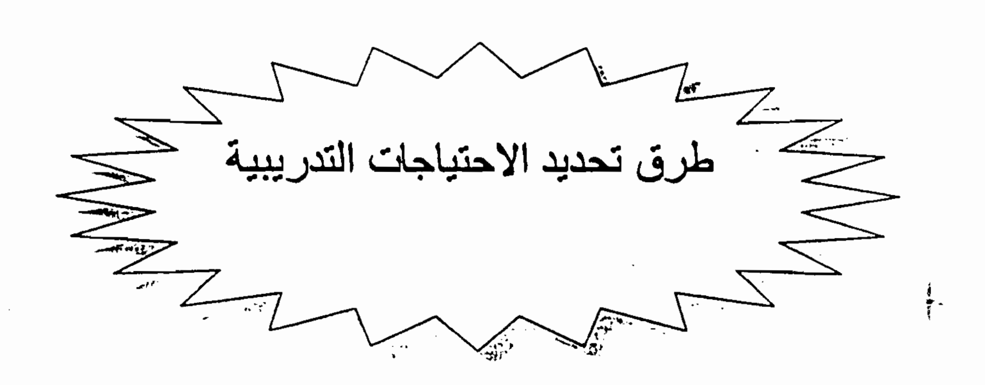
# أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية


إعداد

د. ياسر عبد الوهاب

مدرس إدارة عامة ومحلية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية






## لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية ؟

أي نشاط تقوم به المؤسسة لابد أن يكون مخططاً ومدروساً وقائماً على أساس عملي وعلمي ، وذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب منه . وبما أن التدريب أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة ( أجهزة فنية متخصصة وتنفق فيها الكثير من الوقت والجهد ) وبما أنه يشمل أعداداً متزايدة من أفراد المنظمات رؤساء ومرؤوسين ، فنيين وإداريين .. فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية . وأول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدي أفراد معينين ، يشغلون وظائف محددة ويعملون في وحدات وإدارات معينة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية .

## ١-مفهوم الاحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الوضع الحالي ، وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى ، فأما الوضع الحالي فيعبر عن :

أ. نواح معرفية أو معرفية أو معلومات ، أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها.
ب. ضعف في الأداء أو العلاقات ، يراد علاجه أو تفاديه .

جـ. مشكلة محددة ( تنظيمية ، إنسانية ....) يراد حلها .

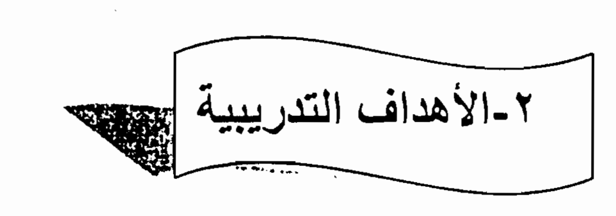
أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحالي في المستقبل ، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها ، وبهذا المعنى تكون الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين ، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل . وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي أو القدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية .

على أن الاحتياجات التدريبية لن تقتصر فقط على جوانب الخلل والقصور ولكنها تمتد أيضاً إلي جوانب تطويرية معينة . فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص او يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها ،وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة - تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التي يخطط لها القطاع الخاص ويعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها .

الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة ، وهي تظهر في أحوال ومراحل كثيرة في حياة المنظمة وعملياتها كما يلي :

- ❖ الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعينهم في وظائف الشركة .
- ❖ الترقية والندب وهذا يزيد من الوضع المادي والأدبي للعاملين بالقطاع الخاص .
- ❖ تغيير المسار المهني أو الوظيفي للأفراد والنقل من عمل لآخر .
- ❖ إدخال تغييرات تكنولوجية - في الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب .
- ❖ إدخال تغييرات تنظيمية ، لاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف ، أو تطوير التوظيف الوظيفي أو تكوين إدارات جديدة .
- ❖ عند افتتاح فرع جديد للأعمال - مشابه أو مخالف للفروع الأخرى في منظمة جديدة أو دولة أخرى .
- ❖ عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب ، كانخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات أو ضعف المركز التنافسي .






نعرف الهدف بشكل أساسي على أنه نتيجة يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة في زمن معلوم ، ويعتبر الهدف على جانب كبير من الأهمية وهو نقطة البداية لأي نشاط إنساني . ذلك لأن الهدف هو الذي يحفزنا ويحرك سلوكنا ، وهو الذي يرشدنا إلي البدائل الملائمة لبلوغه كما أنه يضمن تكامل الجهود وتنسيقها ، ويسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه . كما أنه يرشدنا إلي تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة . ثم إنه أيضاً يسهل مهمة القيادة عندما يتفق الأفراد عليه . كما أنه يعتبر من الخواص المميزة لإدارة جماعة دون أخرى .

فهذا البرنامج التدريبي يهدف إلي تحسين مهارات الاتصال ، بينما يهدف برنامج آخر إلي تنمية مهارات تحليل الوظائف ويسعى ثالث إلي إثراء معلومات الأفراد في الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية .

وتشتق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية . فإذا كانت الأخيرة دقيقة واضحة ، محددة بعناية ، وتعكس الوضع العملي فعلاً كانت الأهداف التدريبية أيضاً واضحة محددة ممكنة التحقيق .

فإذا كانت مهارات اتخاذ القرارات عند أحد المديرين ناقصة . كأن تعوزه القدرة على تحليل المعلومات اللازمة ، أو الاستفادة من هذه المعلومات في تحديد البدائل الملائمة ، أو مقارنة هذه البدائل بناء على مزاياها ومشكلاتها ... الخ فإن الهدف التدريبي في هذا الحال يصبح : صقل مهارة المدير في تحليل المعلومات مثلاً أو تنمية قدرته على التفكير الإبداعي للتوصل إلي البدائل الملائمة للقرار .

**الاعتبارات الواجب مراعاتها في الهدف التدريبي :**

١- يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة .
٢- يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة بــ:

- ❖ أهدف الوظيفة التي يشغلها الفرد .
- ❖ أهداف المنظمة التي يعمل فيها .
- ❖ الأهداف الشخصية للموظف نفسه .

## ٣-من الذي يحدد الاحتياجات التدريبية

قد يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مرحلتين :

- ❖ **انتحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية :** وهنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل وبما لا يتمكن - بالأساليب والأدوات المرجوة أو في حدود الوقت المتاح له - من التحديد الدقيق لهذه الحاجة التدريبية . كما قد يقوم الفرد ذاته بالمبادرة فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية .

- ❖ **التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية :** وهنا يستلم المشكلة التدريبية اختصاصي و مسؤول التدريب في الشركة أو مستشار خارجي - إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل الشركة - فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلي تحقيق دقيق للاحتياج التدريبي الموجود .

ومن ثم تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي :

أ) الموظف الذي يؤدي العمل ، ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية .

ب) المدير أو الرئيس المباشر ، الذي يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى ، وما يلزم لمرءوسيه من معلومات ومهارات ....الخ لأداء العمل على الوجه المطلوب .

جـ) اختصاصي التدريب بالمنظمة : وهو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، لذلك فهو دائم الاتصال بالعاملين ، يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية .

د) مستشار خارجي أو خبير متخصص : ينتمي إلي هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة ، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

**-وتنقسم الأهداف التدريبية إلي أربعة أنواع :**

❖ **الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :**

وبالتالي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

❖ **أهداف حل المشكلات :**

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها . وتساعد هذه الأهداف الأفراد والقطاع الخاص على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .

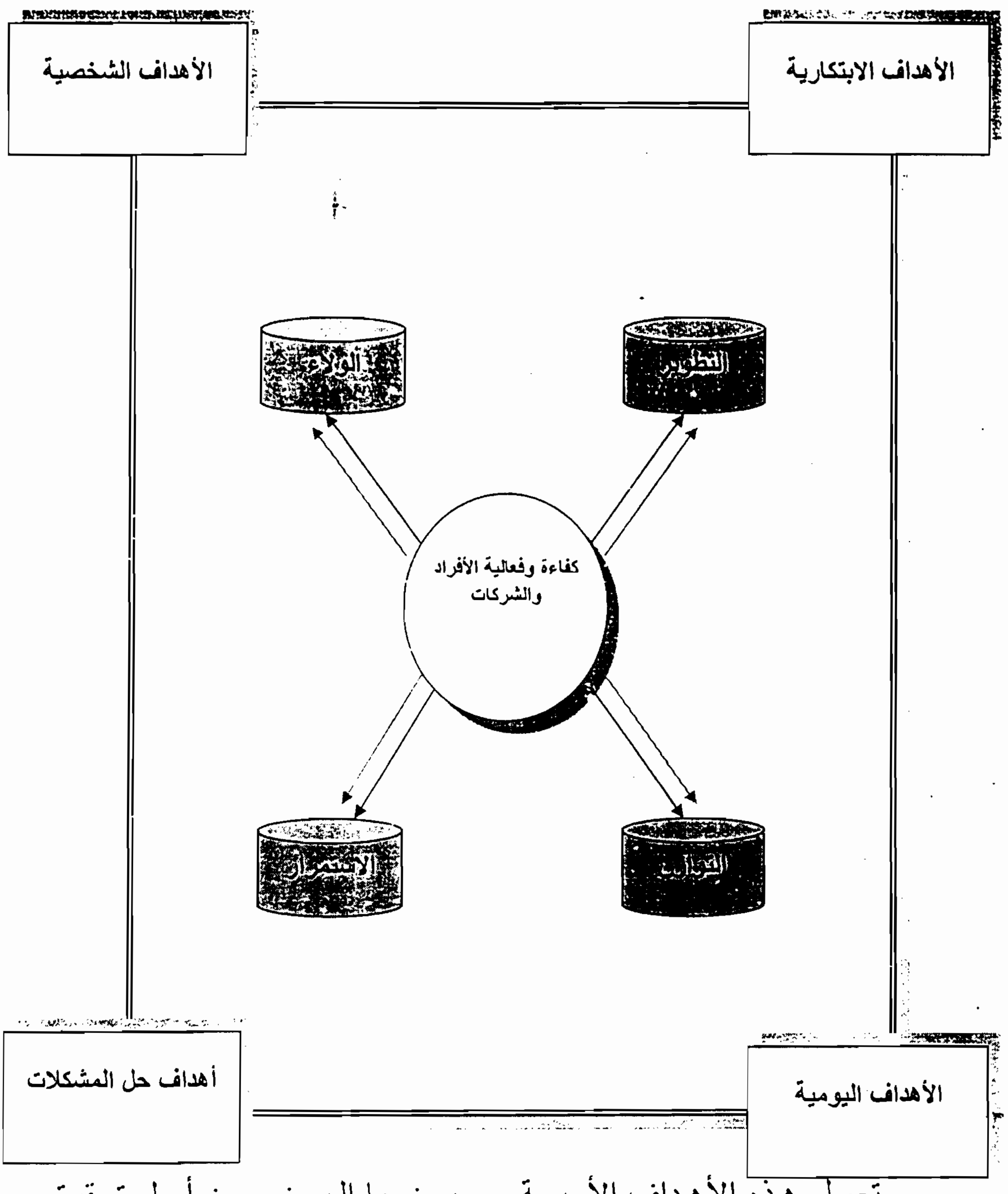
❖ **الأهداف الإبتكارية:**

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد . ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلي أفكار جديدة في أعمالهم ، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم ، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم :

❖ **الأهداف الشخصية**

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم ، من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات . ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ، ويسعى إلي تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضاً .

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الآخر ، كما نري في الشكل التالي .




وتعمل هذه الأهداف الأربعة مع بعضها البعض من أجل تحقيق التوازن المطلوب أدائه للوظيفة

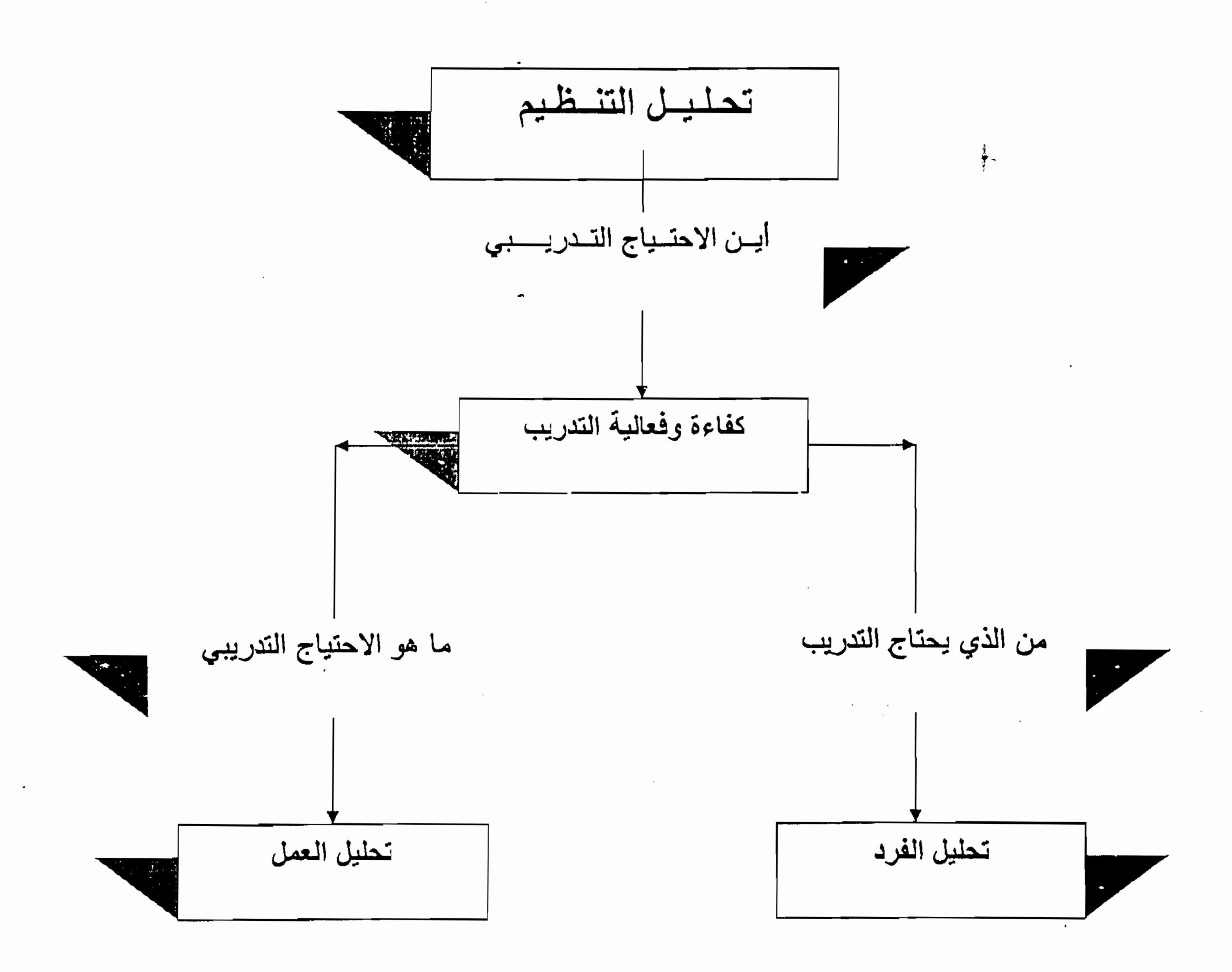
## ٤-طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

توجد أمام اختصاصي التدريب ثلاثة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية.

١- **تحليل النظم :** وهي تجيب على سؤال هام هو : أين تقع الحاجة للتدريب
( في أي إدارة أو فرع أو قسم ).

٢-**تحليل العمل :** وذلك للإجابة على سؤال هام آخر هو: ما نوع التدريب المطلوب ( مهارات ، معلومات ، اتجاهات ) وما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب .

٣- **تحليل الفرد:** والتي تجيب بدورها عن سؤال هام هو : ما الذي يحتاج إلي التدريب وتوضيح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي :



تحلـيـل التنـظيم
أيـن الاحتـياج التـدريـــبي
كفاءة وفعالية التدريب
ما هو الاحتياج التدريبي
من الذي يحتاج التدريب
تحليل العمل
تحليل الفرد

# طرق تحديد الاحتياج التدريبي

## ١- تحليل النظم :

يهدف إلي تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم ، وتحدبد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي . وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية :

- أهداف الشركة .
- بنائها التنظيمي.
- سياستها ولوائحها .
- هيكلها الوظيفي .
- خصائص القوى العاملة بها .
- درجات الكفاءة ( استغلال المواد المتاحة ) .
- المناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى :
  - كالحوافز .
  - الأجور .
  - الاتصالات .
  - علاقات الرؤساء والزملاء .
  - الثقة .
  - المسؤولية .

وأخيراً نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة .

## ٢-تحليل العمل :

و يهدف إلي تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات . ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي :

- التوصيف الوظيفي .
- مواصفات شاغل الوظيفة .
- أهداف الوظيفة .
- مجالات النتائج .

❖ معدلات الأداء .
❖ التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .

## ٣-تحليل الفرد :

ويهدف إلي التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة الآتي :

❖ المواصفات الوظيفية للفرد .
❖ مؤهلاته .
❖ خبراته.
❖ مهاراته .
❖ الخصائص الشخصية التي يتمتع بها .
❖ اتجاهاته ودوافعه.
❖ استعداده للتعلم .
❖ حاجته التي يطمع في إشباعها .

- بالإضافة إلي العمر والجنس والصحة العامة .
- الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون .

## ٥-مصادر المعلومات

تستقي البيانات اللازمة للقيام بالتحليل المذكور للتنظيم والوظائف والأفراد من نوعين من المصادر - أولية وثانوية .

**أولاً: المصادر الأولية وهي التي** : تجمع منها البيانات خصيصاً لأغراض التدريب.

**ثانياً: المصادر الثانوية وهي التي** : تتضمن بيانات كثيرة تصلح لأغراض متعددة منها التدريب.

وينطوي تحت المصادر الأولية :

❖ الاستقصاء .
❖ قوائم الاحتياجات التدريبية.
❖ المقابلة الفردية والجماعية الموجهة وغير الموجهة .

- المشاهدة .
- التجربة .
- المفكرة اليومية للعمل .
- الاختبارات .
- تحليل المشكلات.
- آراء الخبراء .
- الاستشارات الخارجية .

**كما يندرج تحت المصادر الثانوية .**

- بطاقات وصف الوظائف .
- جداول تخطيط القوى العاملة .
- الدليل التنظيمي .
- دليل الإجراءات .
- تقارير الكفاية .
- سجلات العاملين .
- نتائج التدريب السابق .
- البحوث والدراسات السابقة .
- المؤثرات الإنتاجية .
- دوران العمل .
- الطاقة المستغلة .
- الغياب .
- الحوادث .
- غيرها .

وعادة ما يستعين مسؤول التدريب بمجموعة من المصادر أو بعبارة أخرى فهو يجمع كافة البيانات التي تعينه في التوصل إلي الاحتياجات التدريبية الفعالة - في الموقف الذي يدرسه . ويجب أن يستنير المسؤول هنا بمعايير لصحة البيانات التي يجمعها.

- **معايير صحة البيانات تتلخص في :**

١- صدق البيانات .
٢- موضوعية البيانات .
٣- خلو البيانات من المؤثرات وعوامل التحيز .
٤- سهولة جمع البيانات وإمكانية الاعتماد عليها .

## ٦-مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

**أولاً :** لماذا لا يتم في كثير من المؤسسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ؟

**الإجابة عن ذلك تتلخص في العناصر الآتية :**

- ❖ عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ❖ الدورات التدريبية ، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات .
- ❖ إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو غير المهتمين .
- ❖ عنصر التكاليف.
- ❖ عدم النظر إلي التدريب على أنه نشاط تعاوني بمعني أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمدربين والمتدربين المسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي.

**ثانياً :** لماذا تتكرر في الغالب نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية التي تضعها المؤسسات ؟

**وذلك يرجع إلي افتراض يجانبه الصواب وهو:**

إن الاحتياجات التدريبية واحدة ومتكررة بنفس النمط في حين أنه يجب التنبيه إلي أن هذه الاحتياجات دائمة التنوع والتغير بسبب تغير الظروف ، وطرق الأعمال، وإدخال تعديلات تنظيمية أو استحداث تغييرات فنية ، وقدوم موظفين جدد وترقية آخرين وتزايد أعداد الموظفين ذوي المؤهلات العالية لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ، شأنها في ذلك شأن أي مهمة إدارية - لها صفة الاستمرار والتنوع . الأمر الذي يستلزم العناية في دراستها وتحليلها والنظر إلي كل حال أو موقف على حدة وتميزه عن الأحوال والمواقف الأخرى.

وعلى سبيل المثال ففي المشروعات الصناعية التدريب المباشر المستمر أثناء العمل يزيد من فعاليته إلي حد كبير ثم يأتي دور التدريب الخارجي الذي يعتبر امتداداً للتدريب المباشر المستمر أثناء العمل .

**ثالثاً :** حتى في حالة تحديد الاحتياجات التدريبية ، لماذا لا يقابل التدريب هذه الاحتياجات المطلوبة ؟

**والإجابة الرئيسية لذلك هي :**

إن الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة . وهذا أمر هام لأن تحديد الهدف التدريبي بوضوح - في صيغة كمية وزمنية ونوعية ، يضمن توجيه كافة الجهود التي يتضمنها التدريب - ومن تصميم البرامج وتحديد الموضوعات واختيار المدربين وتنفيذ البرنامج وتمويله وتقييم نتائجه - نحو تحقيق هذا الهدف .

رابعاً: هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ، فما هو السبب وراء عدم جمع البيانات اللازمة ؟

**والإجابة تكمن في :**

١- قصور نظم المعلومات .

٢- عدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها .

٣- نقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب .

٤- كذلك قد تكون البيانات المطلوبة من الكثرة والتنوع بحيث يسهل لمسؤول التدريب جمعها أو يعتقد في استحالة تجميعها وصعوبة تحليلها .

٥- عدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل حيث يعتبر مصدراً أساسياً في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالنشاط التدريبي .

والواقع أنها فعلاً عملية صعبة غير أن هناك عوامل كثيرة تعمل على تخفيف هذه الصعوبة. وهذه العوامل هي :

- وجود طرق كثيرة لجمع المعلومات بعضها يتميز بالسهولة والسرعة النسبية .
- يتوفر كثير من المعلومات المطلوبة في المصادر الثانوية من كشوف وسجلات وتقارير .
- قد لا تكون كل البيانات المحددة لازمة دفعة واحدة ، وإنما يمكن تجميعها على مراحل . كذلك يستطيع مسؤول التدريب أن يصنفها حسب درجة أهميتها ، ويركز على المهم منها ثم التالي في الأهمية .

**خامساً** : لماذا تحدث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية ، بحيث تكتشف الإدارة أن ما ظن أنه احتياج تدريبي يخالف ما هو موجود بالواقع ؟

**وتتلخص الإجابة هنا في :**

عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى .

فالمشكلة التدريبية هي تلك التي يمكن علاجها عن طريق التدريب. أما غيرها من القضايا والمشكلات فهي التي تحل بطرق أو أساليب أخرى غير التدريب . وقد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها .

فماذا يجدي التدريب مثلا عند موظف معين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهله أو تخصصه أو درجات طموحه ودوافعه ؟ إن الحل هنا هو وضع هذا الموظف في المكان الملائم قبل تدريبه . كذلك قد يرجع انخفاض إنتاجية موظف آخر إلي ضعف الحوافز التي يتقاضاها . وهنا أيضاً لا يجدي التدريب بل قد يصيبه بإحباط أكثر.

إنما الحل السليم هو إعادة النظر في الحوافز المقدمة لموظف .

وهكذا يجب التفرقة بين الوضع الذي يمثل احتياجاً تدريبياً أي أنه يعالج عن طريق التدريب ، وذلك الذي يستلزم نوعاً آخر من العلاج .

**سادساً** : لماذا لا يهتم بعض الأفراد بالبرامج التدريبية ، رغم أنها تهدف إلي تنميتهم وصقل قدراتهم وإثراء معلوماتهم ؟

**والجواب هنا:**

- ❖ أن هؤلاء الأفراد لا يقتنعون بأن البرامج التدريبية المقدمة لهم تسد حاجة فعلية لديهم، وينشأ عدم الاقتناع هذا من أنهم لم يشتركوا في تحديد الأهداف التدريبية والاتفاق عليها. وذلك لأن مسؤول التدريب لم يبحث معهم أصلاً احتياجاتهم التدريبية، ولم يناقشهم في المشكلات التي يصادفونها ، ولم يستمع لمقترحاتهم ومرئياتهم عن المهارات والمعلومات التي يعتقدون أنها تساعدهم على الأداء الأفضل لوظائفهم .
- ❖ عدم إدراك الأفراد أن السلوك الجديد أو المتوقع ( بعد التدريب ) والمطلوب لتحقيق الأهداف التدريبية لا يتعارض مع أهدافهم .

إذن فنحن في حاجة ماسة لحفز الأفراد على التدريب حيث يعتبر ذلك أحد المبادئ الأساسية للتدريب والتي تساعد على تغيير سلوك الأفراد في

الاتجاه الذي يؤدي إلي زيادة المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف التدريبية للمؤسسة .

**سابعاً :** لماذا يبدو التدريب في كثير من الأحيان ضعيف الأثر ، أو هو على أحسن تقدير إضافة معلومات وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين أداء ؟

**والإجابة هنا:**

في مفهوم التدريب والنظرة التي تتبناها الإدارة في تعاملها معه . فأما المفهوم السليم للتدريب فهو أنه تلك العملية المنظمة المستمرة التي تتناول الفرد أو مجمله ، أي أنها تتضمن شخصيته واتجاهاته وسلوكه ومعلوماته ، وتهدف إلي إحداث تغيرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات معينة - حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد ، وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها ، وتستلزمها الشركة التي يعمل فيها ، الأمر الذي يعود على الفرد والوظيفة والشركة - ومن ثم المجتمع الكبير بالتنمية والتطوير .

فإذا تكون المفهوم السليم للتدريب عند الإدارة ووظفت فيه نظرة النظم ، أمكنها التخطيط له على أساس سليم ومن ثم أمكنها الحصول منه على الفائدة المرجوة ، ليس فقط في صورة معلومات ، وإنما أيضاً في شكل اتجاهات وعلاقات ومهارات وسلوك وأداء وظيفي.

